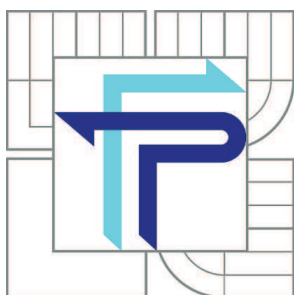


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZALOŽENÍ VZDĚLÁVACÍ SPOLEČNOSTI

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF THE EDUCATIONAL COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MARTIN HŮLA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PETRA KOUDELKOVÁ

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hůla Martin

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr pro založení vzdělávací společnosti

v anglickém jazyce:

Business Plan for the Establishment of the Educational Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

PORTER, M., E. Konkurenční strategie. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Koudelková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2012

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán pro založení společnosti právní formy společnost s ručením omezeným zabývající se vzděláváním managementu společností v oblasti soft skills, zejména pak v oblastech timemanagementu, prodejních a komunikačních dovedností.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, SLEPT analýza, SWOT analýza, analýza trhu, strategické řízení

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create a business plan for establishment of company of legal form limited company which deals with education of management in the area of soft skills especially in the areas of time management, sales and communication skills.

KEY WORDS

Business plan, SLEPT analysis, SWOT analysis, market analysis, strategic management

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

HŮLA, M. *Podnikatelský záměr – založení vzdělávací společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 60 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petra Koudelková.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2012

Martin Hůla

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Petře Koudelkové za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

METODIKA A CÍL PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1 Vymezení pojmů	12
1.1.1 Náležitosti spol. s r.o.	13
1.2 Plánování	15
1.2.1 Porozumění, kde jsme	15
1.2.2 Rozhodnutí, kam chceme jít	15
1.2.3 Plánování, jak se tam dostaneme	17
1.3 Podnikatelský plán	17
1.4 Analýzy trhu	18
1.4.1 Analýza obecného prostředí	18
1.4.2 Analýza oborového prostředí	19
1.5 Strategie	22
1.5.1 Vize a mise	22
1.5.2 Corporate strategy	22
1.5.3 Business strategy	22
1.5.4 Funkční strategie-struktura podnikatelského plánu	23
2 ANALYTICKÁ ČÁST	25
2.1 Analýza obecného okolí	25
2.1.1 Sociální faktory	25
2.1.2 Legislativní faktory	25
2.1.3 Ekonomické faktory	25
2.1.4 Politické faktory	26
2.1.5 Technologické faktory	26
2.2 Analýza oborového okolí	26
2.2.1 Sektor zákazníků	26
2.2.2 Sektor dodavatelů	27
2.2.3 Sektor konkurentů	28
2.2.4 Porterův model konkurenčního prostředí	29

2.3	SWOT analýza	30
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	31
3.1	Exekutivní souhrn	31
3.2	Popis podniku	32
3.3	Vize podniku	32
3.4	Corporate strategy	32
3.5	Business strategy	33
3.5.1	Rozšířený marketingový mix „7P“	34
3.6	Funkční strategie	40
3.6.1	Obchodní strategie	40
3.6.2	Marketingová strategie	41
3.6.3	Personální strategie	43
3.6.4	Strategie hodnocení rizik	44
3.6.5	Finanční strategie	47
4	ZÁVĚR	56
5	SEZNAM LITERATURY	57
6	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
7	SEZNAM GRAFŮ	60

ÚVOD

Manažerské dovednosti, zejména pak oblast timemanagementu jsou mým dlouhodobým koníčkem. Dnes navíc moderní technologie v čele s internetem umožňují, v kombinaci s dobrou znalostí anglického jazyka, získávat nejnovější a nejlepší know-how od zkušených odborníků po celém světě. Tato skutečnost v kombinaci s praxí, kde úroveň dovedností středního managementu většiny českých firem je velice zastaralá, mě přivedla na myšlenku přinášet, především z Ameriky, osvědčené metody a prodávat je zdejší společnosti a zvyšovat tak jejich efektivitu práce a tím i jejich konkurenceschopnost na trhu.

Tato bakalářská práce pojednává o problematice úspěšného založení a řízení podniku, který nabízí služby manažerského vzdělávání. Jako právní formu podniku jsem zvolil společnost s ručením omezeným, což se zdá být, vzhledem k okolnostem, logickým krokem k dosažení nejrychlejšího růstu podniku. Doufám, že podnikatelský plán zpracovaný v této práci mi v praxi pomůže realizovat skutečný podnik.

Metodika a cíl práce

Při tvorbě této práce jsem čerpal především z odborné literatury, internetu a vlastních zkušeností. Při tvorbě struktury jsem vycházel z modelu strategického řízení, jež spočívá v detailní analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku, vytvoření závěrů z těchto analýz a následně, na základě takto získaných poznatků, vypracování strategie pro korporátní, obchodní a funkční úroveň podniku.

Cíl této práce spočívá ve vytvoření realistického podnikatelského plánu, který by měl v praxi sloužit jako pomůcka pro založení a řízení konkurenceschopné společnosti v oblasti manažerského vzdělávání, ve kterém v současné době v České Republice vidím dobrou podnikatelskou příležitost. Na základě poznatků získaných při psaní tohoto podnikatelského záměru, bych chtěl realizovat vlastní společnost.

1 Teoretická část

První část bakalářské práce věnuji teoretickým východiskům, ze kterých jsem při psaní této práce vycházel.

1.1 Vymezení pojmů

V první kapitole bych rád vymezil několik základních pojmů, které se váží k tematice této bakalářské práce.

Podnikání

Zákonem je podnikání definováno následujícím způsobem: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“¹

Podnikatel

Osoba, kterou můžeme nazvat jako podnikatele, musí ze zákona splňovat následující podmínky definované v Obchodním zákoníku:

- 1) Osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- 2) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- 3) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- 4) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.²

Strategické řízení

Z knížky Strategické řízení cituji: „*Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování*

¹ *Obchodní zákoník*. [online]. [cit. 2011-19-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/cast-prvni-hlava-i/>

² *Obchodní zákoník*. [online]. [cit. 2011-19-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/cast-prvni-hlava-i/>

dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.“³

Strategie

Pojem strategie úzce souvisí s cíli podniku. Obecně lze strategii chápat, jako způsob jakým budou podnikové cíle dosaženy.⁴

SBU (Strategy Business Unit)

Strategy business unit neboli strategická obchodní jednotka „je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat.“⁵ Je to oddělená jednotka v rámci jedné společnosti se svým vlastním strategickým plánováním, schopná samostatně čelit konkurenci a být samostatně řízena jako ziskové středisko. Typicky společnost vymezuje jednotlivé SBU při větším sortimentu výrobků, které míří na samostatné trhy.

1.1.1 Náležitosti spol. s r.o.⁶

V této sekci v rámci kapitoly *Vymezení pojmů* přiblížím základní vybrané náležitosti společnosti s ručením omezeným, jako jsou podmínky pro založení, nebo výše základního kapitálu společnosti.

Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku.

Založení společnosti

Společnost se zakládá společenskou smlouvou podepsanou všemi zakladateli. Společenská smlouva společnosti s ručením omezeným musí mít formu notářského zápisu.

³ KERKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2002, s. 4.

⁴ tamtéž, s. 7.

⁵ tamtéž, s. 20.

⁶ *Obchodní zákoník*. [online]. [cit. 2011-19-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/cast-druha-hlava-i/>

Společenská smlouva musí obsahovat minimálně tyto údaje:

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje tento zákon.

Může být založena minimálně jednou osobou a maximálně padesáti společníky. Pokud je společnost založena jen jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku, jen když je v plné výši splacen její základní kapitál. Zároveň před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno celé emisní ážio a na každý peněžitý vklad musí být splaceno nejméně 30 %. Celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí však činit alespoň 100 000 Kč.

Základní kapitál

Výše základního kapitálu společnosti musí činit minimálně 200 000 Kč. Výše vkladu každého společníka musí činit alespoň 20 000 Kč. Na základním kapitálu společnosti se může každý společník účastnit jenom jedním vkladem. Výše vkladu může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, musí však být dělitelná na celé tisíce. Celková výše vkladů musí souhlasit s výší základního kapitálu společnosti.

Ručení společnosti

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.

1.2 Plánování

„Plánování obecně se pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je potřebné při začátcích podnikání, tj. při rozjezdu podniku, v průběhu reálného života podniku i při poklesu (pádu) ekonomik.“⁷

Z uvedené citace, se kterou se Koráb⁸ ztotožňuje, vyplývá, že proces plánování je pro podnik velice důležitým bodem a je přímo odpovědný za případný úspěch či neúspěch tohoto podniku. Plánovací proces, jak, uvádí Koráb⁹, sestává z těchto tří stupňů:

1. Porozumění, kde jsme.
2. Rozhodnutí, kam chceme jít.
3. Plánování, jak se tam dostaneme.

1.2.1 Porozumění, kde jsme

První bod plánovacího procesu se zabývá vnitřní analýzou podniku z pohledu produktů (analýza kvality, cen, odlišností...), analýzou zákazníků (kdo je mým zákazníkem?, je s produktem spokojen?...) a analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, která bývá označována jako SWOT analýza (podle prvních písmen anglického překladu zmíněných analyzovaných oblastí – Strength, Weakness, Opportunities a Threats). SWOT analýze jsem pro její významnost věnoval samostatnou část, kde se jí budu podrobněji zabývat.

1.2.2 Rozhodnutí, kam chceme jít

Cíle, žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo,¹⁰ nám poskytují měřítko pro posuzování úspěšnosti podnikání. Při plánování cílů se doporučuje dodržovat zásady SMART, to znamená, aby byl cíl:

- S – Specific – specifikovatelný,
- M – Mesurable – měřitelný,
- A – Attainable – dosažitelný,

⁷ KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 2007, in BURNS, P. *Entrepreneurship and Small Business*. 2001, s. 9.

⁸ KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 2007, s. 9.

⁹ tamtéž, s. 9.

¹⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2002, s. 10.

- R – Realistic – reálný,
- T – Timed – časově určený.

Faktory ovlivňující tvorbu cílů¹¹

Vliv prostředí, v němž podnik působí

Cíle, které stanovujeme v rámci strategického řízení podniku, jsou přímo ovlivňovány prostředím, ve kterém tyto cíle stanovujeme (např. konkurencí, řídicími zásahy vlády, poptávkou a nabídkou, požadavky odborů, chováním dodavatelů apod.)

Očekávání důležitých „stakeholders“

Stakeholdery jsou podle Řezáče¹² zákazníci, obchodníci, dodavatelé, dlužníci, věřitelé, partneři, vlastníci, zaměstnanci, společensko-sociální a finanční instituce, veřejná správa, nadnárodní instituce, kontrolní a dohlédací instituce, cizí management, zájmové sdružení výrobců, obchodníků a průmyslových odvětví. Ve zkratce všichni ti, kteří jsou na chodu společnosti zainteresováni. V některých případech mohou být strategické cíle ovlivňovány vnějšími stakeholdery, jako je např. stát, který sleduje svoje cíle (vstup do EU), a pokud z těchto cílů vyplývají nějaké cíle pro podnik, pak tyto cíle musí podnik respektovat.

Objem dostupných výrobních faktorů

Velikost výrobních faktorů, kterými podnik disponuje. Toto ovlivňuje například možnosti reakce podniku na síly okolí.

Interní vztahy

Jakým způsobem cíle ovlivní vztahy ve firmě, jsou-li cíle akceptovatelné vůči stávající firemní kultuře atd.

Vlastnosti/schopnosti stratégů

Tento faktor představuje dovednosti řídicích pracovníků, kteří se podílejí na tvorbě podnikových strategií. Vlastnosti a dovednosti těchto pracovníků determinují směry,

¹¹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2002, s. 11.

¹² ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. 2009, s. 3.

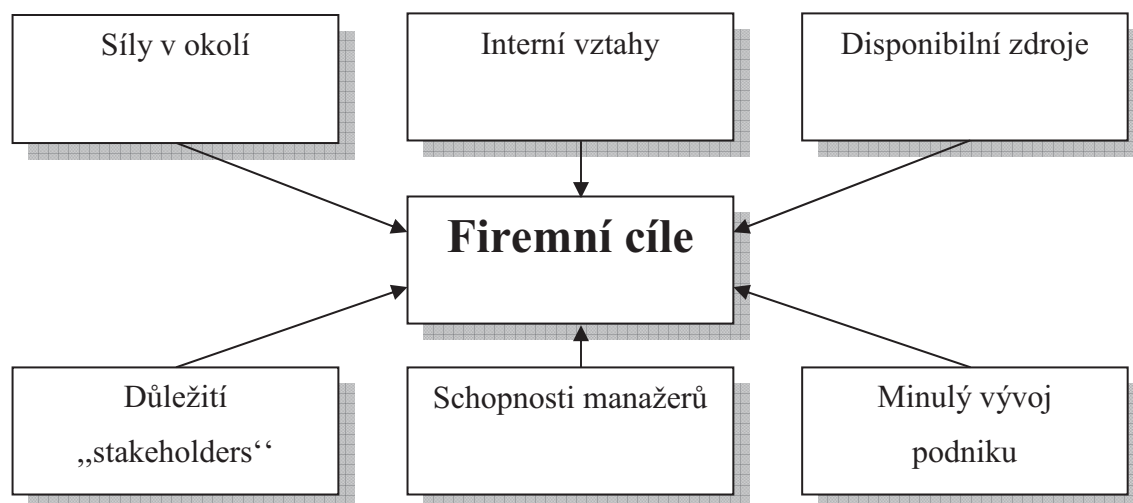
kterými se budou strategie ubírat a zda např. dají přednost riskantnější a potenciálně ziskovější strategii před méně rizikovou a ne tak výnosnou, či naopak.

Minulý vývoj podniku

Do tohoto faktoru spadají především zkušenosti s realizací minulých cílů. Většinou se projevuje tendence zachování kontinuity.

Následující obrázek znázorňuje nejvýznamnější faktory ovlivňující tvorbu firemních cílů:

Obr. 1: Faktory ovlivňující tvorbu cílů



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2002, s. 12.

1.2.3 Plánování, jak se tam dostaneme

Do této oblasti spadá vypracování strategie. Pracujeme zde s cíly, které jsme si určili v druhém kroku, kde se zamýšlíme nad tím, jakou cestou budou tyto cíle dosaženy. Problematice strategií bude dále věnována samostatná kapitola.

1.3 Podnikatelský plán

Definice podnikatelského plánu podle pánů Hirsche & Peterse, kterou uvádí i Koráb, říká, že: „Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující

*všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*¹³ Jednotlivé konkrétní části se u každého podnikatelského plánu liší. Mezi ty části, které by se měly objevit v každém podnikatelském plánu, jsou knihou Podnikatelský plán¹⁴ zařazeny tyto:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Obchodní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Přílohy (podpůrná dokumentace)

Každou z těchto částí se budu zabývat podrobněji v části Funkční strategie (s výjimkou těch, které jsou společné s bakalářskou prací jako takovou, tzn. mimo Titulní stranu a Přílohy).

1.4 Analýzy trhu

Pro potřeby podnikatelského plánu je zapotřebí vypracovat důkladnou analýzu trhu. Mezi základní dvě analýzy se řadí analýza obecného prostředí a oborového prostředí, které nám pomohou porozumět faktorům působícím na podnik v mikroprostředí a makroprostředí.

1.4.1 Analýza obecného prostředí

Analýzu obecného prostředí zpracuji za pomoci SLEPT analýzy. Tato popisuje důležitost sociálních, legálních, ekonomických, politických a technologických faktorů. Více o SLEPT analýze níže.

¹³ HIRSCH, R., PETERS, M. *Založení nového podniku*. 1996. in KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 2007, s. 11.

¹⁴ KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 2007, s. 36.

SLEPT analýza se zaměřuje na identifikování externích faktorů a jejich následné zkoumání, stejně jako na zkoumání jejich vlivu na podnik. Dle Peterky a kol.¹⁵ je tato analýza popsána následovně:

S – sociální faktory

Trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míra vnímání korupce aj.

L – legislativní faktory

Zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost, práce soudů aj.

E – ekonomické faktory

Makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, daně, tržní trendy, restrikce, státní podpora aj.

P – politické faktory

Stabilita státních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.

T – technické faktory

Technologické trendy, vývoj, podpůrné technologie a jejich použití a dostupnost aj.

1.4.2 Analýza oborového prostředí

Analýza oborového prostředí posuzuje faktory a charakteristiky trhu, na kterém má naše společnost podnikat. Do této analýzy patří analýza sektoru zákazníků, dodavatelů a nesmíme zapomenout ani na konkurenci. Také do této kapitoly zahrnu Porterův model konkurenčního prostředí, více o něm níže.

Analýza sektoru zákazníků

Dle Keřkovského a Vykytěla¹⁶ nás musí v první řadě zajímat:

1. Kdo jsou naši zákazníci
2. Jaké potřeby a očekávání naši zákazníci mají

¹⁵ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 2007, s.48.

¹⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYTĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2002, s. 42.

Na otázku „Kdo jsou naši zákazníci?“ můžeme odpovědět definováním cílového tržního segmentu a cílové skupiny, na kterou zaměříme naše podnikání.

Abychom zjistili potřeby a očekávání zákazníků, musíme umět zákazníkovi naslouchat a naslouchat jeho potřebám, přáním a připomínkám. Dalším způsobem by mohlo být sledování trendů.

Jelikož naši (i potenciální) zákazníci jsou ti, pomocí kterých realizujeme zisky, je vhodné nepodceňovat tuto analýzu. Závěry, které z ní vyvodíme, by měly směřovat k získání nových, ale především udržení stálých zákazníků a pokud možno zvyšovat objemy prodejů u jednotlivých zákazníků.

Analýza sektoru dodavatelů

Dodavatelé mohou být našimi obchodními partnery. Produkt/služba, kterou nabízíme našim zákazníkům, do jisté míry závisí právě na kvalitě zvolených primárních dodavatelů. Je tedy vhodné provést detailní analýzu a nastavit spolupráci s dodavateli výhodnou pro obě strany. Mimo primární dodavatele ještě musíme registrovat také dodavatele ostatní, např. daňové poradce, pronajímatele, bankovní instituce aj.

Mezi kritéria, která používáme při hodnocení dodavatelů, patří cena, platební podmínky, kvalita, úplnost dodávek atd.

Analýza sektoru konkurence

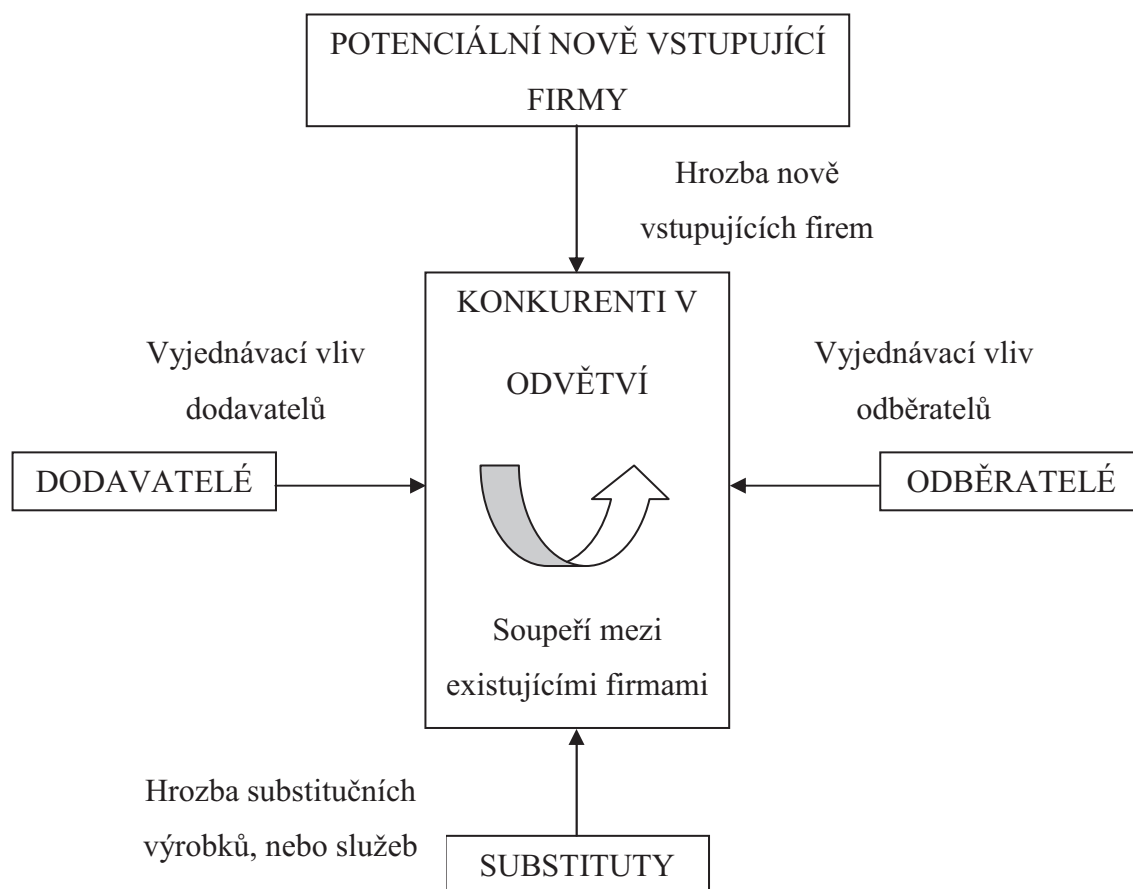
Sektor konkurence pro nás představuje informaci o množství a tržním podílu ostatních podnikatelských subjektů, se kterými se budeme muset podělit o trh. Pokud vstupujeme na trh s přemírou konkurence, je takřka „životně“ důležité disponovat unikátní konkurenční, nejlépe obtížně napodobitelnou výhodou, která nám umožní v relativně krátkém čase vytvořit dostatečný tržní podíl.

Pro potřeby této analýzy a při větším množství konkurence můžeme také tuto konkurenci segmentovat, čímž získáme větší přehled o situaci na trhu.

Porterův model konkurenčního prostředí

Komplexně analyzuje strukturu odvětví a konkurenty. Hybné síly konkurence v odvětví znázorňuje následující obrázek:

Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1994, s.4.

SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro diagnostikování vnitřních faktorů společnosti, tedy silných a slabých stránek a pro diagnostikování vnějších faktorů společnosti, tedy jejich příležitostí a hrozeb. Je nejčastěji využívaným nástrojem pro analýzu a neměla by chybět ani v podnikatelském plánu. Autoři Johnson a Scholes také uvádějí, že „*může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnohých předchozích analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy okolí.*“¹⁷

Nejčastější podobou SWOT analýzy je tabulka o čtyřech polích, po jednom pro každou položku.

SWOT analýza je nejčastěji používaným nástrojem analýzy, tudíž určitě nesmí chybět v žádném podnikatelském plánu. Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní

¹⁷ JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*, 2000, s. 161.

předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského plánu a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem.

1.5 Strategie

V následující kapitole se popíše jednotlivé firemní strategie, které by měly být zformulovány v rámci podnikatelského plánu. Tyto strategie budou sloužit pro vyjasnění představy o podnikových cílech v jednotlivých úrovních strategického řízení a způsobu jejich naplnění. Strategie nižší úrovně by měly rozpracovávat myšlenky strategií vyšších úrovní.

1.5.1 Vize a mise

*„Každá firma (organizace, instituce) byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy.“*¹⁸ Z této definice vize a mise vyplývá, že na úplném začátku musí mít podnikatel zformulovanou představu o svém budoucím podniku. Na základě této vize se následně může zpracovat mise, která rozpracovává konkrétní představy o předmětu podnikání, zákaznících, sortimentu výrobků, či nabídce služeb. Tato mise by měla být zpracována písemně a zaměstnanci napříč společnostmi by s ní měli být seznámeni.

1.5.2 Corporate strategy

Strategie na této úrovni by měla přímo navazovat na misi společnosti. Jedná se o základní podnikatelská rozhodnutí, které se týkají např. odvětví podnikání, alokování disponibilních kapitálových prostředků, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno atd. Dalším úkolem corporate strategy je určit, do jakých strategických obchodních jednotek bude společnost rozdělena.¹⁹

1.5.3 Business strategy

Business strategie rozpracovává strategie jednotlivých obchodních jednotek (SBU). Vytyčují se zde jejich strategické cíle pro jednotlivé trhy a jak jich má být dosaženo.

¹⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2002, s. 18.

¹⁹ tamtéž, s. 102.

Keřkovský a Vykypěl²⁰ uvádějí v jejich publikaci náplň business strategie jako specifikování strategických cílů pro aspekty rozšířeného marketingového mixu „7P“.

Pokud má společnost více SBU a existují-li mezi nimi vzájemné vztahy, je dobré nadále zpracovat **horizontální strategii**. Tato by nám měla řídit vzájemné vztahy různých SBU a zajišťovat, že se nebudou křížit cíle SBU, nebo že si nebudou konkurovat.

1.5.4 Funkční strategie-struktura podnikatelského plánu

V návaznosti na business strategie by měly existovat funkční strategie pro řízení jednotlivých specifických oblastí jako je např. marketing, HR, R&D, výroba atd. Tyto strategie pro jednotlivé oblasti obohacené o titulní stranu, analýzu trhu a popis podniku se shodují se strukturou podnikatelského plánu podle Korába²¹. Dále uvedu náležitosti vybraných složek zvolených pro potřeby tohoto plánu v rámci bakalářské práce.

Exekutivní souhrn

Úkolem této části je v krátkosti shrnout podnikatelský plán a podnitit potenciální investory k dalšímu čtení. Měl by být psán poutavě, tak aby zaujal.²²

Analýza trhu

Vychází zejména z analýzy konkurenčního prostředí, která určí silné a slabé stránky největších konkurentů včetně možného negativního ovlivnění úspěchu společnosti. Dále pak analýza odvětví a zákazníků, i legislativních, politických či přídvořných faktorů.²³

Popis podniku

Uvádí se zde podrobný popis společnosti pro představu potenciálnímu investorovi. Zejména uvádíme informace o velikosti společnosti, výrobcích, umístění, organizační struktuře, přípravě podnikatele atd.²⁴

²⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2002.

²¹ KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 2007.

²² tamtéž, s. 36

²³ tamtéž, s. 36.

²⁴ tamtéž, s. 37.

Obchodní strategie

Zde by měly být zaznamenány informace o procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a hodnocení vybraných subdodavatelů.²⁵

Marketingová strategie

Marketingová strategie popisuje, jakým způsobem budou služby oceňovány, distribuovány a propagovány. Také sem patří odhady objemu služeb pro výpočet rentability.²⁶

Organizační strategie

Tady se uvádí forma vlastnictví společnosti, údaje o managementu a o obchodních podílech. Také se zaznamenávají klíčoví pracovníci a jejich vzdělání.²⁷ Je vhodné zobrazit organizační strukturu graficky pro větší přehlednost.

Strategie hodnocení rizik

V této části se popisují největší rizika, která mohou vzniknout buď díky vlivům vnějším (konkurence), nebo vnitřním (slabé stránky marketingu, výroby, manažerského týmu atd.²⁸). Tato rizika následně ohodnotím. Je žádoucí vypracovat plán, který hrozbám bude předcházet.

Finanční strategie

Je důležitou součástí, která určuje potřebné investice a ukazuje nakolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný. Zabývá se složkami:

- Předpoklad příjmů a výdajů
- Vývoj cash-flow²⁹

²⁵ KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 2007, s. 37.

²⁶ tamtéž, s. 38.

²⁷ tamtéž, s. 38.

²⁸ tamtéž, s. 38.

²⁹ tamtéž, s. 38.

2 Analytická část

Pro vytvoření kvalitního podnikatelského plánu je potřeba nejdříve vypracovat analýzy pro trh, na kterém se budeme pohybovat. Tyto by se měly týkat především vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém bude společnost existovat. Důležité je především správně identifikovat klíčové prvky, které mohou nějakým způsobem ovlivnit fungování společnosti.

2.1 Analýza obecného okolí

Pro analýzu obecného okolí podniku využijí SLEPT analýzu, která analyzuje obecné okolí rozdělené do základních pěti kategorií následovně:

2.1.1 Sociální faktory

Sledujeme trend přesouvání manuální výroby ze západu směrem na východ (zejména díky ceně manuální práce). Toto zjištění znamená zvyšující se nároky na „měkké“ dovednosti v ČR. V oblasti působení společnosti (Brno a okolí) je mnoho společností s vysokou úrovní manažerského řízení. Manažeři na vysokých pozicích v těchto firmách si začínají uvědomovat, že jejich nejcennější komoditou je čas, jelikož díky jeho nedostatku často nemohou řešit dostatečné množství věcí. Produkty, které bude společnost nabízet, budou pomáhat řešit právě tyto situace.

2.1.2 Legislativní faktory

Náležitosti společnosti s ručeným omezením po legislativní stránce jsem popsal výše v kapitole „Náležitosti spol. s r.o.“.

Společnost musí vést účetnictví, dle platných zákonů o účetnictví.

V případě zaměstnání zaměstnanců musí společnost za tyto odvádět sociální a zdravotní pojištění.

Veškerý provoz společnosti musí být v souladu s platnými zákony ČR.

2.1.3 Ekonomické faktory

Při současné situaci, kdy doznívá ekonomická krize, je zvyšování efektivity managementu z dlouhodobého hlediska nástrojem pro ušetření výdajů. V západních

zemích (Spojené státy, Británie, Německo aj.) vidíme trend ve zvyšování investic do vzdělávání zaměstnanců.

2.1.4 Politické faktory

Riziko politického faktoru shledávám zejména v neustálé nestabilitě vlády, která s sebou nese změny legislativy, daňové změny, nejistotu atd. Současná pravicová vláda je pro podnikání příznivější.

2.1.5 Technologické faktory

Díky neustále se rozvíjejícím technologiím by bylo vhodné zaměřit úsilí i na technologický rozvoj společnosti, zejména ve vztahu k zákazníkovi (např. e-learning, interaktivní webová prezentace, mobilní aplikace aj.)

2.2 Analýza oborového okolí

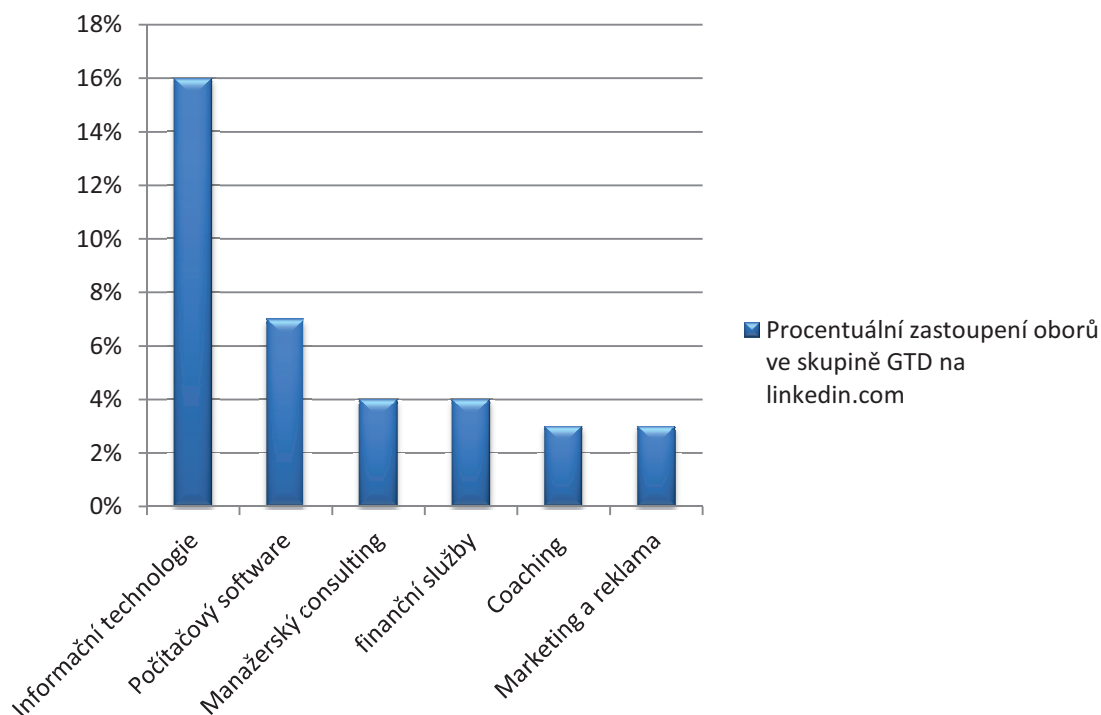
Oborové prostředí společnosti, na které se zaměřím v této kapitole, vychází především z analýzy zákazníků, dodavatelů a konkurentů. K analýze také poslouží Porterův model konkurenčního prostředí.

2.2.1 Sektor zákazníků

Primárním zákazníkem jsou společnosti se sídlem v Brně a okolí se střední až větší manažerskou strukturou.

Z výzkumu na stránce linkedin.com vyplývá, že skupina příznivců metody GTD® (klíčový prvek produktivních produktů) o velikosti 11 049 členů má oborové zastoupení dle následujícího grafu:

Graf 1: Procentuální zastoupení oborů ve skupině GTD® na linkedin.com



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z internetu³⁰

Dalším potenciálem jsou úřady a veřejná správa, které mají ze zákona nařízené pravidelné školení zaměstnanců. Tyto instituce mají předem vyhrazené prostředky na vzdělávací akce a z hlediska platební morálky se jedná o jedny z nejlepších zákazníků.

2.2.2 Sektor dodavatelů

Jako primární dodavatelé budou sloužit britské a americké vzdělávací společnosti, od kterých budeme získávat know-how, které budeme exklusivně nabízet na českém trhu. Jelikož úroveň manažerského vzdělávání je v ČR velice zaostalá, bude toto know-how, aktuální pro západní země, naší konkurenční výhodou. Konkrétní spolupráce by se mohla vytvořit s americkou společností David Allen Company, která je zakladatelem metody GTD®. Další spolupráce je možná s britskou společností Think Productive, která využívá nejnovější metody na trhu, který je tomu našemu bližší, než ten americký.

Sekundárními dodavateli mohou být Komerční banka, Apple, firma EtosComp.s.r.o případně hotely v městě Brně při pronajímání prostorů pro semináře.

³⁰ http://www.linkedin.com/groups?groupDashboard=&gid=2328651&trk=anet_people-an-lr-0

2.2.3 Sektor konkurentů

Konkurence na českém trhu v oblasti manažerského vzdělávání je poměrně početná. K průzkumu jsem použil podle Haguea³¹ hlavně internet. Za všechny uvádím ty nejvýznamnější:

- **Top Vision** – „*Top Vision působí na trhu rozvoje manažerů od začátku roku 2001. Ročně připraví více než 16 velkých manažerských fór, přes 400 otevřených tréninkových a seminárních dnů a více než 400 tréninkových dnů šitých na míru firmám.*“³²
- **Tutor** – „*Cílem společnosti Tutor je nabídnout každému zákazníkovi co nejširší nabídku vzdělávání prvotřídní kvality dle jeho potřeb a přání. Nejnovější výukové metody, profesionální a přátelský tým lektorů a lektorek, perfektní organizační zajištění výuky a především klientský přístup ve všem, co dělá, jsou konkurenční výhody, díky kterým získali přední pozici na trhu vzdělávání v České republice.*“³³
- **EduCity** – *Společnost EduCity, která působí celorepublikově, nabízí asi nejširší spektrum kurzů v ČR. Nezaměřují se specificky na žádnou skupinu, spíše jsou „agregátem“ vzdělávacích kurzů.*
- **Vox a.s.** – „*VOX realizuje veřejné a zakázkové vzdělávací programy pro cca 10 000 stálých klientů z oblasti podnikového i neziskového sektoru. VOX spolupracuje s cca šesti sty lektory, kteří jsou uznávanými odborníky z akademické obce, státní správy a praxe, s rozsáhlou publikační, pedagogickou a vědeckou praxí.*“³⁴

Pokud bychom srovnávali konkurenci dle produktů, tak v ČR v současné době působí pouze jeden člověk, který aktivně nabízí školení GTD® a to **Petr Mára**. Jeho působnost je však omezena na oblast Prahy.

³¹ HAGUE, Paul. *Průzkum trhu*. Brno, 2003, s. 42.

³² <http://www.topvision.cz/topvision/zakladni-informace/>

³³ <http://www.tutor.cz/o-spolecnosti?ref=auxmenu>

³⁴ <http://www.vox.cz/o-spolecnosti/poslani-a-filosofie/>

2.2.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Riziko vstupu nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů je středně vysoké, jelikož metoda GTD®, která je ve světě velice populární už existuje přes 10 let, avšak v ČR stále nemá kvalitní zastoupení ve formě vzdělávací společnosti. Z toho vyplývá, že trh ještě není pořádně vytvořen, ale můžeme předpokládat jeho brzkou expanzi.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé, zejména zahraniční vzdělávací společnosti mají střední vyjednávací sílu. Mohou nám diktovat podmínky, za kterých s nimi můžeme spolupracovat, resp. získávat know-how, ale můžeme si vybrat společnost, která nám nabídne nejvhodnější podmínky, případně dokonce s žádnou spolupracovat nemusíme.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé, ať už se jedná o společnosti, úřady, mají velkou vyjednávací sílu, díky individuální domluvě každé zakázky a zájmu o dlouhodobou spolupráci z naší strany. Jednotlivci mají střední vyjednávací sílu, jelikož produkt, který nabízíme je na českém trhu svým způsobem jedinečný.

Rivalita mezi konkurenty

Trh vzdělávacích společností je středně obsazený. Společností je sice odhadem několik stovek, avšak nová dynamická společnost se může prosadit. V přímém souboji s velkými konkurenty je šance na úspěch malá, jelikož naše společnost, díky tomu, že nemá vybudované jméno, nepůsobí natolik seriózním dojmem a je otázkou několika let, než se prosadí. Oproti tomu vyplnění tržní niky naplněním specifické potřeby (např. zlepšení timemanagementu) by mohla být cesta k rychlému úspěchu bez přílišného konkurenčního boje.

Hrozba substitutů

Existuje spousta přímých substitutů na poli efektivního hospodaření se svým časem, avšak metoda GTD® je ve světě jednoznačně nejoblíbenější. Jelikož přímo vychází z buddhistického náboženství, je prověřena staletími a tudíž obtížně napodobitelná substitutem.

2.3 SWOT analýza

		Pozitivní efekt	Negativní efekt
Vnitřní ukazatele		STRENGTHS - SILNÉ STRÁNKY	WEAKNESSES - SLABÉ STRÁNKY
		<ul style="list-style-type: none"> • Produkt světové úrovně • Zkušenosti s lektorskou činností • Neustálá aktualizace produktů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová společnost bez vybudovaného jména • Částečná závislost na zahraničních společnostech (know-how) • V počáteční fázi malý tým
Vnější ukazatele		OPPORTUNITIES – PŘÍLEŽITOSTI	THREATS – HROZBY
		<ul style="list-style-type: none"> • Společnosti zvyšují důraz na „měkké“ dovednosti u svých zaměstnanců • V Brně a okolí sídlí velké množství společností • Míra efektivity práce ve veřejné správě je na velice nízké úrovni • Veřejná správa musí ze zákona školit zaměstnance • Čas se stává nejvzácnější komoditou a zvyšuje tak cenu produktu 	<ul style="list-style-type: none"> • Velká konkurence na poli vzdělávacích společností • Nestálá politická situace • Doznívající hospodářská krize • Nedostatečná flexibilita klienta ve vztahu ke změně podnikové kultury a tudíž jeho nezájem (což může být jeden z cílů seminářů)

Zdroj: vlastní zpracování

3 Návrhová část

V této části se budu zabývat samotným návrhem podnikatelského plánu, zamýšleným podnikem a strategiemi a strategickými cíli pro jednotlivé úseky. Při tvorbě tohoto plánu budu přihlížet k výsledkům analytické části a také musím vzít v potaz fakt, že je tato práce tvořena, mimo jiné, za účelem praktického využití při založení reálné společnosti.

Jednotlivé složky podnikatelského plánu, jak je vyjmenovává Koráb³⁵, jsem přejmenoval na strategie a obohatil o corporate a business strategie dle panů Keřkovského a Vykypěla³⁶. Nyní budu postupně formulovat jednotlivé strategie směrem z vrchu dolů, tedy od nejvyšší corporate strategie, až po funkční strategie, které z ní vychází.

3.1 Exekutivní souhrn

Tento podnikatelský plán popisuje založení malé rodinné společnosti se zaměřením na manažerské vzdělávání s důrazem na time management. Cílem je vybudovat stabilní podnik poskytující služby na světové úrovni.

Právní forma podnikání bude společnost s ručením omezeným. Rovnocennými společníky bude otec a syn, kteří se v první fázi budou společně věnovat veškerým podnikovým procesům. Jakmile se podaří podnik stabilizovat, počítá se s vytvořením organizační struktury, ve které bude každý z nich zodpovídat za svou specifickou část společnosti.

Nabízený produkt bude založen na systému GTD®, který se stal ve světě fenoménem. Tento systém se bude i nadále vyvíjet a aktualizovat, čímž se zajistí jeho vysoká kvalita.

Cílovou skupinou budou převážně střední a větší podniky v Brně a okolí. Většina společností v ČR se potýká s problémy v oblasti produktivity a time managementu, proto si myslím, že by tento produkt mohl mít úspěch. Další potenciální cílovou skupinou jsou úřady a státní správa, kde by zavedení výše uvedené metody mohlo výrazně zlepšit fungování.

³⁵ KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 2007.

³⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2002.

Na českém trhu sice působí řada vzdělávacích společností, nicméně jsem neobjevil žádnou, která by se zaměřovala výhradně na problémy produktivity, nebo využívala metodu Davida Allena.

Strategickým cílem společnosti je vytvoření klientské základny, kde jednotliví klienti s námi budou dlouhodobě spolupracovat. Těmto společnostem/úřadům budeme nabízet produkty vysoké kvality, které jim ve středně až dlouhodobém hledisku ušetří výraznou část nákladů.

3.2 Popis podniku

Jako právní formu podnikání jsem vybral společnost s ručením omezeným a to z důvodů obchodních (na českém trhu je spol. s r.o. vnímána daleko seriózněji, než např. OSVČ a to ji umožňuje ucházet se o větší a dražší zakázky).

Název společnosti bude EduTime s r. o.

Předmět podnikání: Pořádání odborných kurzů, školení a vzdělávací akce včetně lektorské činnosti.

Sídlo společnosti: třída Kapitána Jaroše 18, Brno.

Základní kapitál bude splacen jednatelem v celkové výši 200 000,- Kč a to v poměru 1:1 společníky Martin Hůla a Jan Hůla.

3.3 Vize podniku

Vizi podniku je založit společnost poskytující služby v oboru vzdělávání v oblasti soft skills. Společnost bude koncipovaná jako malá rodinná firma, která se zaměřuje na kvalitu spíše než na kvantitu. Neustálou aktualizací svých produktů by se měla dostat na špičku ve svém oboru a poskytovat své služby několika málo prominentním klientům za špičkové ceny.

3.4 Corporate strategy

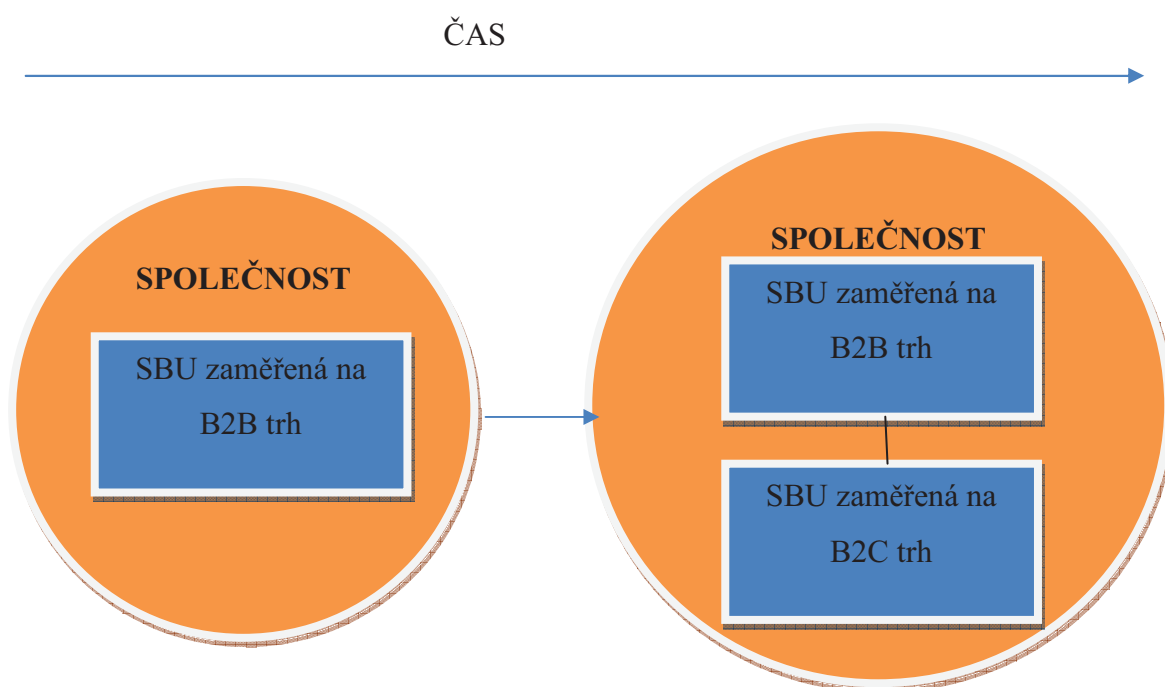
Jak už jsem zmínil, společnost se bude zabývat odborným vzděláváním v oblasti soft skills a to zejména time managementem. Školení se budou prodávat v první fázi na B2B

trhu, později i na trhu B2C a to formou otevřených seminářů. Řízení společnosti na strategické úrovni bude praktikováno oběma společníky zároveň.

Z počátku bude společnost obsahovat jen jednu strategickou obchodní jednotku, přičemž se do budoucna, až se společnost rozroste, počítá s rozdělením na několik samostatných jednotek.

Jako strategický cíl na corporate úrovni jsem stanovil stabilizaci společnosti, tj. získání alespoň 10 stálých klientů z oblasti B2B, se kterými budeme mít smlouvu o dlouhodobé spolupráci a to do konce 1. roku od založení společnosti. V případě naplnění tohoto strategického cíle by se v tento čas společnost měla rozdělit na dvě strategické obchodní jednotky a to tak, že jedna bude zaměřená na B2B trh a druhá na B2C, která bude organizovat otevřené semináře.

Obr. 3: Zamýšlený vývoj společnosti vzhledem k rozložení SBU



Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Business strategy

Strategický cíl obchodní jednotky zaměřené na B2B klientelu bude v první fázi získání alespoň 10 stálých klientů, se kterými se podepíše smlouva o dlouhodobé spolupráci. Konkrétní složky plánu na dosažení tohoto cíle jsem rozpracoval níže. K přesné formulaci jsem si vypůjčil prvky rozšířeného marketingového mixu „7P“: Product

(výrobek), Price (cena), People (lidé), Process (procesy), Planning (plánování), Place (trh), Promotion (propagace).

3.5.1 Rozšířený marketingový mix „7P“

Product

V tomto případě se jedná o službu a to poskytování odborného školení a coachingu soft skills, zejména v oblasti time managementu. Podkladem pro tyto vzdělávací semináře bude metoda GTD®. Na tuto metodu musí nutně navazovat nejnovější technologické a metodologické poznatky z oboru, u kterých je finančně nenáročné sledovat vývoj (např. na různých blozích, sociálních sítích, produktivních stránkách atd.). Tímto postupem zaručíme našemu produktu tu nejvyšší dostupnou kvalitu a záruku světové úrovně.

Semináře budou probíhat dle požadavků klienta, ideálně pak v několika stupních, kdy v prvním stupni se uspořádá seminář pro vrcholový management podniku. Tento bude dále rozdělen na 2 až 3 čtyřhodinové bloky pro základní a aplikovanou část. Po absolvování tohoto semináře, kdy klient získá představu o reálném přínosu pro jeho společnost (konkrétně např. výrazná úspora času), se domluví další semináře pro nižší úrovně řízení, případně zbytek organizace. Aby se zajistil dostatečně individuální přístup, neměl by počet účastníků jednoho kurzu překročit 10 lidí. Jelikož aplikace metody a zlepšení osobní produktivity dlouhodobý proces a mnohdy jej pracovník není schopný sám zvládnout, bude naše společnost dále v návaznosti poskytovat služby osobního coachingu a klienta provede celým procesem

Výše popsáný přístup nám zajistí dlouhodobou spolupráci s klientem (v případě střední až velké společnosti) a tím pádem stabilní přísun financí.

Dalším produktem budou otevřené semináře, na které se ale společnost zaměří až ve chvíli, kdy bude naplněn strategický cíl corporate strategy a společnost se rozdělí na dve SBU. Otevřené semináře budou odlišné tím, že se nebudou přizpůsobovat zákazníkům, budou pevně dané. Další odlišností bude možnost více lidí na semináři (až 20), čímž se nám podaří snížit cenu semináře, aby nebyla pro jednotlivce nedostižná. Tyto semináře budou nabízeny v několika úrovních, podle schopností a pokročilosti klientů.

Price

Charakter služby nám umožňuje stanovit cenu zákazníkovi na míru, dle jeho možností.

Do cenové kalkulace musíme počítat:

- Náklady na školitele
- Náklady na studijní materiály
- Náklady na pronájem místnosti (pokud se seminář nekoná u klienta ve firmě)
- Zisk
- Daň

Náklady na školitele sestávají z jeho hodinové sazby, ale také z režijních materiálů na jeho vzdělávání a vybavení.

Studijní materiály budou standardně vytištěné prezentace ve vazbě, tabulky pro účely workshopů, psací potřeby atd.

Náklady na pronájem místnosti počítáme jenom v případě, že by klient z nějakého důvodu nechtěl, nebo nemohl seminář uspořádat u sebe ve firmě.

Zisk budeme kalkulovat dle výše uvedených nákladů a klientových možností.

Pro určení ceny je velice důležité, aby si obchodní zástupce zanalyzoval potenciálního klienta a jeho možnosti. Klíčem je stanovit takovou cenu, kterou ještě bude klient akceptovat, ale která bude stanovená tak, aby co nejvíc využila klientův finanční potenciál. Ceník tím pádem bude neveřejný a kalkulace cen bude probíhat interně. Důležité je také znát cenu, za kterou se nám ještě vyplatí pracovat, kterou získáme z výše uvedené kalkulace, při nastavení nejmenšího požadovaného zisku.

V případě otevřených seminářů se nám podaří snížit cenu díky většímu počtu účastníků. Na rozdíl od firemních seminářů tu bude pevně stanovená cena za seminář. Tato cena se bude pohybovat podle pokročilosti úrovně semináře.

People

Ve společnosti budou standardně fungovat následující pozice:

- Obchodník

- Školitel

Obě pozice může v první fázi zastávat i jen jeden člověk, ovšem pro dosažení požadované kvality jenom z krátkodobého hlediska. V první fázi se počítá s tím, že tyto pozice budou obsluhovat oba jednatelé společně z důvodů ušetření nákladů na platy dalších pracovníků.

Obchodník bude mít za úkol analyzovat trh a vyhledávat potenciální klienty, kteří by mohli mít zájem o produkty společnosti. Dále tyto společnosti bude oslovovat a domlouvat si schůzky s osobou, která má rozhodovací pravomoci ohledně vzdělávání pracovníků. Velice důležitým bodem je prodej seminářů a odhadnutí klienta (viz. Price).

Školitel bude osoba zodpovědná za samotné semináře. Tyto bude připravovat klientovi na míru, dle jeho konkrétních potřeb. Je naprosto nezbytné, aby školitel splňoval základní dvě kritéria:

- Praktické zkušenosti (nejlépe z pozice managementu)
- Konstantní vzdělávání sama sebe

Alespoň jeden rok praxe v manažerské pozici je žádoucí z toho důvodu, aby školitel dokázal vnímat klientovy potřeby a úskalí spojená se změnami firemní kultury (což by do jisté míry měl být cíl seminářů).

Neustálým vzděláváním se docílí udržení kvality seminářů na vysoké úrovni, jelikož seminář bude jen tak dobrý, jako školitel, který ho přednáší.

Dalším úkolem školitele je neustálá inovace produktu, která celá zůstává v jeho režii.

Je žádoucí, aby obě funkce, jak školitel, tak obchodník, byly provázané a úzce spolupracovaly.

Pracovníci budou vybaveni zařízeními potřebnými pro výkon jejich funkce: mobilní telefon, přenosný počítač, promítací zařízení, případně další.

Process

Pro potřeby fungování podniku jsou důležité zejména dva procesy:

- Proces průběžné aktualizace produktu
- Proces realizace zakázky

Proces průběžné aktualizace produktu sestává z vyhledávání nových a relevantních metod a technologií. Tyto nové metody a technologie vznikají každý den, jelikož metoda GTD® je fenomén produktivity a její aplikací se celosvětově zabývají tisíce lidí. Nejlepším zdrojem pro nalezení takovýchto informací je internet – přesněji blogy zabývající se produktivitou, oborově zaměřené skupiny na sociálních sítích jako je např. Linkedin.com. Jakmile shromáždíme tyto informace, je potřeba je roztrždit a vybrat ty nejlepší, které zařadíme do svého produktivního portfolia. Posledním krokem před zařazením metody nebo technologie do nabídky je aplikace do praxe a testování. V průběhu testování se blíže seznámíme s klady a zápory metody (nebo zařízení) a s možnostmi, které nabízí. Čas tohoto testování musí být dostatečný, abychom byli schopni zodpovědět případné dotazy, které nám může klient položit v souvislosti s praktickým využitím. V ideálním případě by se na tomto průzkumu a testování měla podílet celá společnost, kde by se tak docílilo synergického efektu, při kterém by všichni pracovníci přispívali k inovaci a ta by se tak podstatně urychlila a zároveň zlepšila po stránce objektivity a praktického využití. Každopádně klíčovým pracovníkem v tomto procesu je školitel, který hlavně musí tento proces zajišťovat.

Proces realizace zakázky začíná sjednáním podmínek, za kterých bude klientovi zakázka realizována a v případě dlouhodobé spolupráce nemusí mít pevně stanovený konec – může se jednat o vzdělávání opakované periodicky po určeném časovém úseku. V případě pevně stanoveného konce by mělo být cílem pozvednutí podnikové produktivity (která může být exaktně stanovena předem, jako cíl projektu – např. zvednout produktivitu napříč celým podnikem o 40%) a dalším cílem, který je pevně svázán s pozvednutím produktivity je úspěšná aplikace systému GTD® a všech jeho součástí. Jako první při realizaci zakázky je realizováno školení vrcholového managementu, který poté rozhodne o případném přínosu pro jeho společnost. Seminář pro management klientovy společnosti je opět uzpůsoben požadavkům a schopnostem

zúčastněných a tím pádem rozdělen na 2-3 bloky po čtyřech hodinách. Následují semináře pro zbytek společnosti, na které dále navazují individuální coachingy, aby se zajistila maximální přidaná hodnota pro klienta ve formě úplného proškolení jeho organizace.

Planning

Řízení společnosti v první fázi (kdy bude společnost sestávat pouze z jedné SBU) bude uskutečňované oběma společníky zároveň. Oba společníci budou zároveň zastávat pozice obchodníků i školitelů. V momentě naplnění strategického cíle corporate strategy (viz. 3.2) a stabilizování společnosti se změní organizační struktura z jedné na dvě SBU. SBU zaměřená na B2B trh (dále SBU1) změní pouze svoji organizační strukturu a vedle ní nově vznikne nová SBU zaměřená na B2C trh (dále SBU2) a na otevřené semináře pro veřejnost. Každý z jednatelů potom bude mít na starost jednu z nich. SBU1 bude dále rozšiřovat klientskou základnu na B2B trhu. Jeden z jednatelů se posune do pozice managementu a jeho úkolem bude nově vytvořit tým školitelů pro zabezpečení dalšího růstu společnosti v tomto segmentu.

Nově vzniklou SBU2 bude mít na starosti druhý z jednatelů a jeho úkolem bude vytvoření odlišného produktu zaměřeného na zákazníky z řad OSVČ a managementu velkých firem, kteří se o time management zajímají a chtějí zvyšovat svoji cenu na trhu práce. I zde se bude vytvářet organizační struktura, nyní však jen školitelů, jelikož prodej nebude probíhat přes obchodníky, ale jinými kanály. Jednatel zde bude opět v pozici manažera a dohlížet na chod celé SBU.

Place

Jak už bylo zmíněno, společnost se bude v první fázi pohybovat výhradně na trhu B2B, kde bude získávat zákazníky pro stabilizaci společnosti. Zaměří se zejména na střední a větší podniky s větší organizační strukturou, kde je pro klienta možná daleko větší potenciální přidaná hodnota vzhledem k počtu zaměstnanců. Nejideálnějšími klienty ve veřejném sektoru jsou společnosti s celkovým nižším průměrným věkem (do 45 let věku) – tito lidé jsou dynamičtější a lépe absorbují nové metody a myšlenky, než starší ročníky, u kterých je nebezpečí, že se uzavrou do pocitu, že „už všechno znají“ a jelikož celý život pracují jedním způsobem, tak nepocítují potřebu něco měnit. Dalším

vlastnost klienta, která by nám mohla pomoci je klientův kladný vztah k novým technologiím, jelikož na těchto technologiích často nové metody stojí (např. chytré telefony apod.)

Dalším zaměřením bude státní správa. Tato cílová skupina má jednak rozlehlé organizační struktury, veliké rezervy co se produktivity práce a aktivity týče, tak i ze zákona danou povinnost vzdělávat svoje pracovníky a v neposlední řadě dobrou platební morálku. Z těchto důvodů považují státní správu za ideálního klienta.

Ve druhé fázi, ve které ve společnosti vznikne strategická obchodní jednotka zaměřená na B2C trh, přibude logicky zaměření i na tento trh. Zde se zejména budeme zaměřovat na OSVČ a manažery velkých firem, přičemž platí stejná kritéria jako v případě vybírání klientů z řad podniků.

Promotion

Distribuční kanály budou vytvářeny pro každou SBU zvlášť.

SBU1 zaměřená na B2B trh bude využívat zejména metodu přímého prodeje skrze obchodníky. Tento distribuční kanál bude podpořen webovou prezentací a propagačními materiály v papírové podobě. Svoji přítomnost na internetu si budeme budovat také formou blogu o produktivitě a na sociální síti Linkedin.com, která nám umožní jednak získávat nové podklady pro vylepšení našich produktů, ale bude sloužit také jako distribuční kanál a spojení s manažery společností v Brně a okolí a jako podpora prodeje.

SBU2 zaměřená na B2C trh bude mít složitější a rozšířenější distribuční kanály, jelikož pro úspěšné fungování této jednotky bude zapotřebí daleko větší množství zákazníků, než pro SBU1. Jeden z důvodů proč SBU2 spouštíme až ve druhé fázi je ten, že potřebujeme alespoň jeden rok pro vybudování jména společnosti a tudíž zvýšili důvěru v naši společnost u potenciálních zákazníků pro SBU2. Vlastními distribučními kanály bude zejména oddělená část webové prezentace významně podporovaná nejrůznějšími marketingovými nástroji.

3.6 Funkční strategie

V následující části popíšu část podnikatelského plánu, jež navazuje na Business strategie a rozvádí je – Funkční strategie pro jednotlivé oblasti.

3.6.1 Obchodní strategie

Proces poskytování služeb sestává ze seminářů a osobního coachingu.

Semináře se dělí na úvodní a aplikované. V úvodním semináři posluchače seznámíme s metodou GTD®, popíšeme, na čem je tato metoda založená a z čeho se skládá. Tato část se zaměřuje na pochopení teoretického pozadí osobní efektivity. Následuje aplikovaná část, ve které klienta seznámíme s praktickou aplikací této metody dle požadavků a možností klienta. V této části nejdříve zjistíme s jakými zařízeními a s jakým software je klient zvyklý pracovat a následně navrhneme nejvhodnější možné řešení aplikace metody. Tyto dvě části jsou dle náročnosti a schopností klienta rozděleny buďto do dvou, nebo do tří bloků, z nichž každý blok má 4 hodiny. Počet účastníků by v jednom bloku neměl přesáhnout 10 účastníků, aby se školitel dokázal v dostatečné míře věnovat všem účastníkům.

Osobnostní coaching přímo navazuje na aplikovaný seminář a rozpracovává aplikaci metody do prostředí konkrétního klienta – pracovníka. Tento přístup je časově náročnější, ale dosahuje se při něm zaručených výsledků ve smyslu, že pracovník je veden školitelem krok za krokem a správná aplikace metody je tím pádem zaručena.

Mezi subdodavatele bychom mohli primárně zařadit Davida Allena, tvůrce metody GTD®, která je středobodem veškeré nabídky služeb. Primárními subdodavateli budou také poskytovatelé software, který budeme zavádět do společností. Zejména se jedná o společnosti:

- Společnost Evernote corp. – aplikace Evernote
- Společnost Plain drops – aplikace Zendone
- Společnost Davidco – aplikace Outlook Add-in
- Společnost Google inc. – aplikace Google kalendář
- Společnost Microsoft – aplikace Outlook

Dále můžeme za subdodavatele považovat všechny internetové komunity a blogy, ze kterých budeme čerpat informace pro aktualizaci naší nabídky a udržování produktů na vysoké úrovni.

Jako sekundární subdodavatele bych označil prodejce hardwaru, který budeme využívat na školeních:

- Společnost Apple – iPhone, Mac
- Společnost BenQ – promítačka
- Společnost Fujitsu – přenosný scanner
- Společnost Samsung – mobilní telefon

Mezi další můžeme zařadit např. Mailchimp – aplikace na rozesílání hromadných emailů, sociální síť LinkedIn.com, ale i třeba Komerční banku a.s.

3.6.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie pro SBU1 v první fázi bude zaměřená zejména na vybudování snadno rozeznatelné značky, která má své místo na českém trhu vzdělávacích společností. Základní hodnoty, na kterých bude marketing společnosti postavený, a které by se měly objevovat ve všech komunikačních kanálech společnosti, jsou:

- Špičková kvalita
- Okamžitý měřitelný přínos pro klienta
- Řešení na míru

Mezi marketingové nástroje pro podporu prodeje budou v první fázi patřit:

- Papírové brožury popisující nabídku
- Profil na sociální síti LinkedIn.com
- Webová prezentace společnosti
- Blog o produktivitě
- Emailové kampaně

Papírové brožury budou vedle vizitek hlavním podpůrným materiálem pro obchodníka na schůzkách u potenciálních klientů. Měly by uceleně a jednoduše popisovat služby nabízené společností. Levinson uvádí, že: *„Brožury nabízejí největší prostor pro*

*podrobné informace o vašem zboží či službách.*³⁷ Důležité bude také kvalitní zpracování a použití odpovídajících materiálů. Pro zpracování těchto materiálů najmeme externí společnost.

Profil na sociální síti LinkedIn.com by měl za úkol vytvářet základnu fanoušků a podporovat dialog mezi naší společností a (potenciálními) klienty. V ideálním případě vytvořit tak silnou základnu příznivců, která se bude virálně šířit a bude i částečným zdrojem zákazníků. Dále pak bude představovat přidanou hodnotu pro naše zákazníky, kterým můžeme tímto prostřednictvím přinášet informace „zdarma“. Posledním přínosem této sociální sítě je šíření informací a vylepšování produktů za pomoci této sítě. Profil si založíme a budeme spravovat sami.

Webová prezentace společnosti by měla být vedena ve stejném duchu jako brožura, tudíž jednoduchá, ucelená a v nějakém přitažlivém grafickém kabátu. V návštěvníkovi stránky by měla vzbuzovat důvěru v náš tým a naše produkty. Důležitým bodem zde bude kontakt na někoho z jednatelů – dát návštěvníkovi jasně najevo z čeho si může vybrat a jaký je možný další krok. Tuto webovou prezentaci si, stejně jako brožuru, necháme zpracovat od externí firmy, nejlépe té stejné.

Blog o produktivitě by měl, podobně jako sociální sítě, přinášet doplňkové informace ze světa osobní a firemní produktivity. Čtenář by ho měl vnímat jako zdroj volně dostupných, užitečných informací, které jsou pevně spjaty s naší společností. Další funkci, kterou bude blok splňovat, bude vytváření jakési „osvěty“ v oblastech time managementu a boření mýtů spjatých s tímto oborem a tím u zákazníků vytvářet potřebu používat nějaký lepší systém. Blog si necháme vytvořit od externí společnosti a dále jeho obsah budeme psát sami.

E-mailové kampaně budou zaměřeny na širokospektrální nabízení našich služeb rozesíláním e-mailů předem vytipovaným potenciálním zákazníkům. Další využití email marketingu bude rozesílání novinek a tipů zákazníkům, a to jak stálým, tak i těm, se kterými jsme spolupracovali např. jen jednorázově. E-mailový marketing si budeme zajišťovat sami za pomoci software Mailchimp.

³⁷ LEVINSON, Jay Conrad. *Guerilla marketing*. 2007, s. 55.

Předpokládané tempo získávání zakázek odhadujeme na 3 dlouhodobé spolupráce v každém ze tří prvních kvartálů roku a 4 dlouhodobé spolupráce ve čtvrtém kvartálu v prvním roce po založení společnosti. Tímto tempem bychom měli být schopni na konci prvního roku docílit splnění plánu, a to sice získání 10 společností na dlouhodobou spolupráci. Je pravděpodobné, že kromě naplňování tohoto prioritního cíle se nám bude dařit také získávat jednorázové zakázky, kterým se bránit nebudeme, ovšem do dlouhodobého záměru s nimi počítat nebudeme.

3.6.3 Personální strategie

Jak už bylo uvedeno, tak společnost bude vlastněna dvěma společníky v poměru 1:1. Tito společníci se v první fázi budou stejnou měrou podílet na fungování společnosti a budou zastávat obě pozice zároveň. V následné fázi se oba částečně přesunou do pozice manažerů jejich konkrétních strategických obchodních jednotek. I když se i nadále budou výraznou měrou podílet na procesech, které náleží jednotlivým pracovním pozicím, bude nezbytné tyto jednotlivé pozice obsadit dalšími pracovníky.

Obě pozice mají poměrně dost vlastností, které se překrývají, a budeme je po uchazečích požadovat. Jsou to zejména:

- Komunikační dovednosti na velmi vysoké úrovni
- Předchozí praktické zkušenosti v oboru (obchod, nebo přednášky)
- Aktivní zájem o oblast time managementu a soustavné vzdělávání se

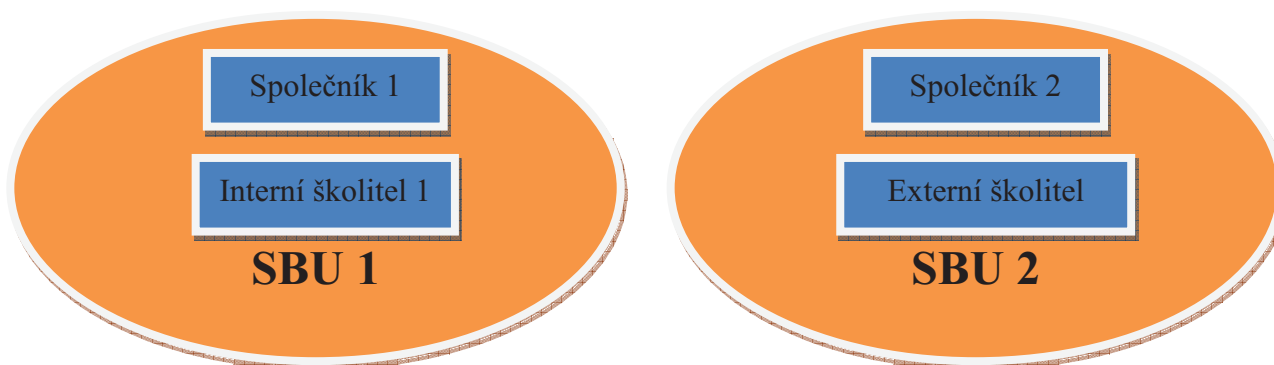
V případě obchodního zástupce budeme dále požadovat specifické obchodní dovednosti, jako je např. schopnost vyjednávat, odhadnout zákazníka apod. Obchodní zástupce bude hrát klíčovou roli při analýze zákazníka, což bude sloužit jako podklad pro interní určení ceny. Tuto pozici však ze začátku budou zastávat výhradně jednatelé.

Školitel musí jednak mistrně ovládat prezentační dovednosti, ale také musí ve svém životě používat svůj produkt, tj. metody, které bude přednášet. Oba dva, jak obchodní zástupce, tak školitel budou nuceni úzce spolupracovat, aby se docílilo co největší přidané hodnoty pro zákazníka.

Pracovníci, se kterými budeme spolupracovat, budou v případě SBU1 v zaměstnaneckém vztahu. V případě SBU2 to budou externí školitelé, které budeme najímat ad hoc na konkrétní akce.

Úkol pro oba společníky bude najít a sestavit tým vhodný pro konkrétní SBU. Bude vhodné hledat tyto lidi už v průběhu prvního roku.

Obr. 4: Organizační struktura podniku ve druhé fázi



Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.4 Strategie hodnocení rizik

Při popisu a hodnocení rizik vycházím ze SWOT analýzy, přičemž jednotlivé slabé stránky a hrozby detailněji popíšu a ohodnotím.

- Velká konkurence na poli vzdělávacích společností
- Nestálá politická situace
- Doznívající hospodářská krize
- Nedostatečná flexibilita klienta ve vztahu ke změně podnikové kultury a tudíž jeho nezájem (což může být jeden z cílů seminářů)
- Nová společnost bez vybudovaného jména
- Částečná závislost na zahraničních společnostech (know-how)
- V počáteční fázi malý tým

Velká konkurence v oblasti vzdělávacích společností by nám mohla velkou měrou znesnadnit vstup na trh. Malá společnost bez vybudované značky by u zákazníků nemusela budit dostatečnou důvěru pro uzavírání dlouhodobé spolupráce.

Pravděpodobnost rizika: Vysoká pravděpodobnost.

Hodnocení rizika: Velké riziko.

Strategie pro eliminaci rizika:

Zde je zapotřebí klást důraz na odlišení se od konkurence, stejně jako využití různých marketingových nástrojů pro vytvoření velké společnosti s tradicí. Dalším postupem může být navázání spolupráce s nějakou zahraniční (např. britskou) společností, prostřednictvím které bude možné vydávat certifikáty a naše společnost tak získá na vážnosti, jak to například popisuje ve své knize Aaker³⁸.

Nestálá politická situace by mohla ztížit podnikání jako takové. V případě změny vlády z pravicové na levicovou můžeme očekávat menší podporu podnikání.

Pravděpodobnost rizika: Vysoká pravděpodobnost.

Hodnocení rizika: Malé riziko.

Strategie pro eliminaci rizika:

V tomto případě se riziko jako takové zcela eliminovat nedá, ale alespoň můžeme minimalizovat jeho následky pozorným sledováním politické situace a flexibilní reakcí na ni.

Doznívající hospodářská krize se může projevovat sníženou poptávkou oproti předpokladům a menší ochotou vedení společností investovat do svých pracovníků.

Pravděpodobnost rizika: Střední pravděpodobnost.

Hodnocení rizika: Střední riziko.

Strategie pro eliminaci rizika:

Tomuto riziku můžeme předcházet, pokud ho budeme anticipovat a představíme náš produkt jako nástroj pro zvýšení výkonu společnosti a v důsledku také jako nástroj pro snížení nákladů ve střednědobém až dlouhodobém horizontu.

³⁸ AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky*. 2003, s. 89.

Nedostatečná flexibilita klienta ve vztahu ke změně podnikové kultury. Toto riziko se v důsledku může projevit sníženým zájmem o produkty společnosti.

Pravděpodobnost rizika: Střední pravděpodobnost.

Hodnocení rizika: Velké riziko.

Strategie pro eliminaci rizika:

Toto riziko lze do určité míry eliminovat přizpůsobením produktu potřebě zákazníka a snížením nároků na aplikaci metody do jeho společnosti např. pozvolnějším zaváděním. Spolupráce bude z časového hlediska náročnější avšak pro zákazníka daleko atraktivnější.

Nová společnost bez vybudovaného jména. Zde se jedná o riziko, které by nám mohlo přímo ohrozit obchodní model a to tím, že pokud zákazník nebude mít důvěru v naši společnost, nebude mít důvěru ani v její produkty.

Pravděpodobnost rizika: Vysoká pravděpodobnost.

Hodnocení rizika: Velké riziko.

Strategie pro eliminaci rizika:

Nabízejí se nám dvě možnosti. Buďto můžeme zvýšit investice do marketingu a prezentovat se jako velká společnost, případně si můžeme důvěru „zakoupit“ spoluprací s vybranou zahraniční společností, přes kterou můžeme posílit naši důvěryhodnost.

Částečná závislost na zahraničních společnostech (know-how). Zde se nejedná jen o závislosti na společnostech, ale především o závislosti na komunitách, které se zabývají moderním timemanagementem.

Pravděpodobnost rizika: Nízká pravděpodobnost.

Hodnocení rizika: Velké riziko.

Strategie pro eliminaci rizika:

Strategie pro eliminaci tohoto rizika spočívá ve změně systému na aktualizaci produktů. Např. spojením přímo se společností Davida Allena bychom si mohli zajistit stálý a bezpečný přísun know-how. Tento postup by nám však zvýšil náklady.

V počáteční fázi malý tým by se skládal pouze z dvou společníků. Tito by měli na starosti všechny podnikové procesy. Riziko spočívá v tom, že pokud některý ze společníků z nějakého důvodu nebude moci pracovat (zranění, nemoc...), podnikové procesy se zpomalí na polovinu, nebo se úplně zastaví.

Pravděpodobnost rizika: Střední pravděpodobnost.

Hodnocení rizika: Velké riziko.

Strategie pro eliminaci rizika:

Tady se nabízí vytvoření akceschopného týmu již v samotném počátku existence společnosti. V tomto případě by se vedení společnosti už od začátku výrazně přesunulo do pozice managementu a společnost by byla funkční i v případě jejich výpadku. Toto řešení s sebou samozřejmě nese zvýšené náklady na personál.

3.6.5 Finanční strategie

Finanční strategii rozdělím podle časového horizontu na 1. fázi (1. rok po založení společnosti) a 2. fázi (další dva roky fungování společnosti). Budu se věnovat zakladatelským rozpočtům a předpokládaným příjmům a výdajům pro jednotlivé fáze. Společnost nebude plátcem DPH. Oba jednatelé si budou vyplácet mzdu ve výši 20 000,- Kč na jednoho měsíčně, přičemž první mzdu si vyplatíme 2. měsíc. V první fázi bude praktikovaná tzv. home office, tudíž nebude zapotřebí žádná kancelář.

Zakladatelský rozpočet pro první fázi

Náklady, které jsou spojeny s uvedením podniku do provozu. Jedná se většinou o jednorázové výdaje.

Základní kapitál společnosti	300 000,- Kč
------------------------------	--------------

Navržení grafického vizuálu společnosti a grafických podkladů pro ostatní materiály	50 000,- Kč
Naprogramování webových stránek	40 000,- Kč
Vytvoření blogu	12 000,- Kč
Tisk brožury 500 ks	5 000,- Kč
Tisk vizitek 250+250 ks	1 250,- Kč
Mobilní telefonu iPhone 4S 32GB	16 990,- Kč
Mobilní telefonu Samsung Galaxy S2	12 599,- Kč
Projektor BenQ MX660P	11 690,- Kč
Přenosný počítač MacBook Pro 15palcový 2,2 Ghz - 2x	99 980,- Kč
Licence na software Evernote na jeden rok pro dva počítače	1 714,- Kč
Microsoft Office Professional, CZ pro dva počítače	28 534,- Kč
Licence na software Outlook Add-in pro dva počítače	1 809,- Kč
Celkem	281 566,- Kč

Výše uvedené náklady budou kryty základním kapitálem společnosti. Z tohoto důvodu bude navýšen na 300 000,- Kč.

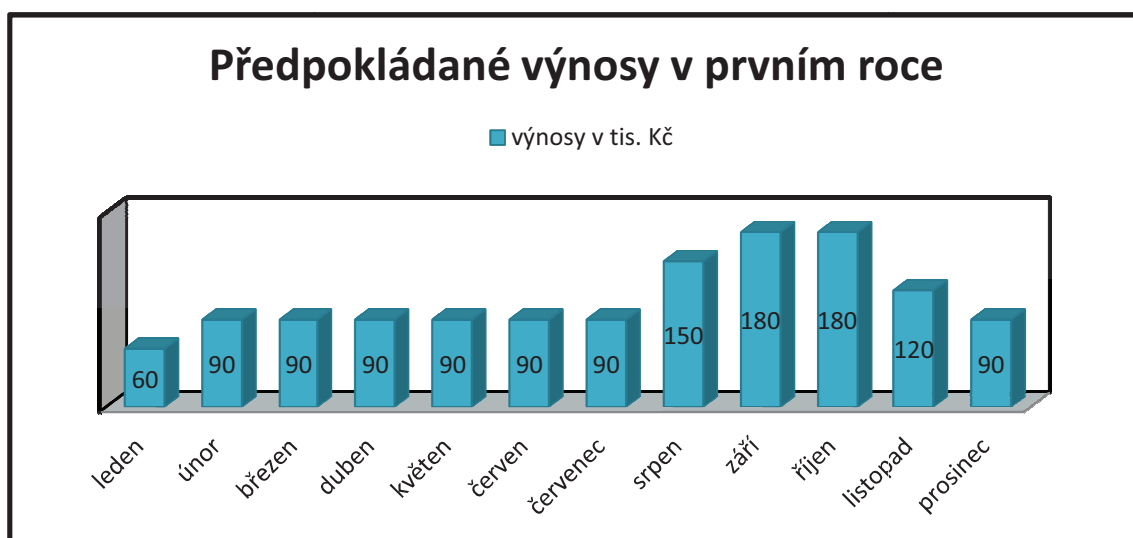
Předpokládané příjmy a výdaje pro první fázi (první rok)

Následující tabulka znázorňuje zamýšlené výnosy v prvním roce podnikání. Předpokládám, že společnost, se kterou navážeme spolupráci, naše služby využije v pravidelném intervalu půl roku v průměru, dle počtu zaměstnanců, na 3 semináře o dvou vzdělávacích blocích. Průměrnou cenu jednoho bloku jsem určil na 30 000,- Kč. Dalším předpokladem je naplnění cíle a získání v prvním roce 10 stálých zákazníků. Předpokládám tedy, že v prvním roce proběhne 44 vzdělávacích bloků.

Tabulka znázorňující předpokládané počty realizovaných seminářů v prvním roce

	leden	únor	břez.	duben	květ.	čer.	čec.	srpen	září	říjen	lis.	pros.
zákazník 1	2	1						2	1			
zákazník 2		2	1						2	1		
zákazník 3			2	1						2	1	
zákazník 4				2	1						2	1
zákazník 5					2	1						2
zákazník 6						2	1					
zákazník 7							2	1				
zákazník 8								2	1			
zákazník 9									2	1		
zákazník 10										2	1	
celkem za měsíc	2	3	3	3	3	3	3	5	6	6	4	3

Graf 2: Předpokládané výnosy v prvním roce Zdroj: Vlastní zpracování



Výnosy za první rok celkem: 1 320 000,- Kč

Náklady v prvním roce budou předpokládat, že jednoho bloku se zúčastní průměrně 8 lidí:

Náklady na mzdy

- Čistá mzda – 2 x 12 x 20 000,- Kč 480 000,- Kč
- Daň (19% ze mzdy) 91 200,- Kč
- Sociální a zdravotní pojištění (34% ze mzdy) 163 200,- Kč

Náklady spojené se semináři

- materiál pro jednoho účastníka (psací potřeby a prezentace v papírové podobě) – 352 x 70,- Kč 24 640,- Kč

Náklady na paušál na mobilních telefonech - 2 x 12 x 800,- 19 200,- Kč

Náklady na dopravu – 5,- Kč x 20 km x 44 vzdělávacích bloků 4 400,- Kč

Celkem 782 240,- Kč

Předpokládaný výsledek hospodaření za první rok:	
Počáteční výdaje	- 281 566,- Kč
Předpokládané výnosy	1 320 000,- Kč
Náklady za první rok	- 782 240,- Kč
Výsledek	256 194,- Kč

Rozpočet pro druhou fázi

Zde jsou zahrnuty náklady na rozšíření organizační struktury pro druhou fázi a náklady na další dva roky. Kromě nákladů na vybavení pro nové členy týmu zde musíme také počítat s náklady na zřízení kanceláře.

Zařízení kanceláře

- Kancelářský stůl ProOffice – 3 x 2 988,- Kč 8 964,- Kč
- Kancelářská židle Combi – 3 x 2 676,- Kč 8 028,- Kč
- Kancelářský přístavný kontejner ProOffice – 3 x 3 100,- Kč 12 400,- Kč
- Odpadkový koš – 3 x 251,- Kč 753,- Kč
- Tiskárna Brother DCP-7055 2 354,- Kč
- Kancelářský papír Antalis recycled 500 listů 107,- Kč
- Kancelářská stolní lampička Bony – 3 x 306,- Kč 918,- Kč
- Propiska standart modrá – 10 x 21,- Kč 210,- Kč

Mobilní telefon iPhone 4S 32GB – 2x	33 980,- Kč
Naprogramování webových stránek pro druhou SBU	20 000,- Kč
Tisk brožury 200 ks	2 000,- Kč
Tisk vizitek 250 ks – 3x	1 875,- Kč
Licence na software Evernote na dva roky pro tři počítače	5 142,- Kč
Přenosný počítač MacBook Pro 13palcový 2,4 Ghz	27 990,- Kč
Projektor BenQ MX660P	11 690,- Kč
Microsoft Office Professional, CZ pro	14 267,- Kč
Licence na software Outlook Add-in	904,- Kč
<hr/>	
Celkem	151 582,- Kč

Předpokládané příjmy a výdaje pro druhou fázi (další dva roky)

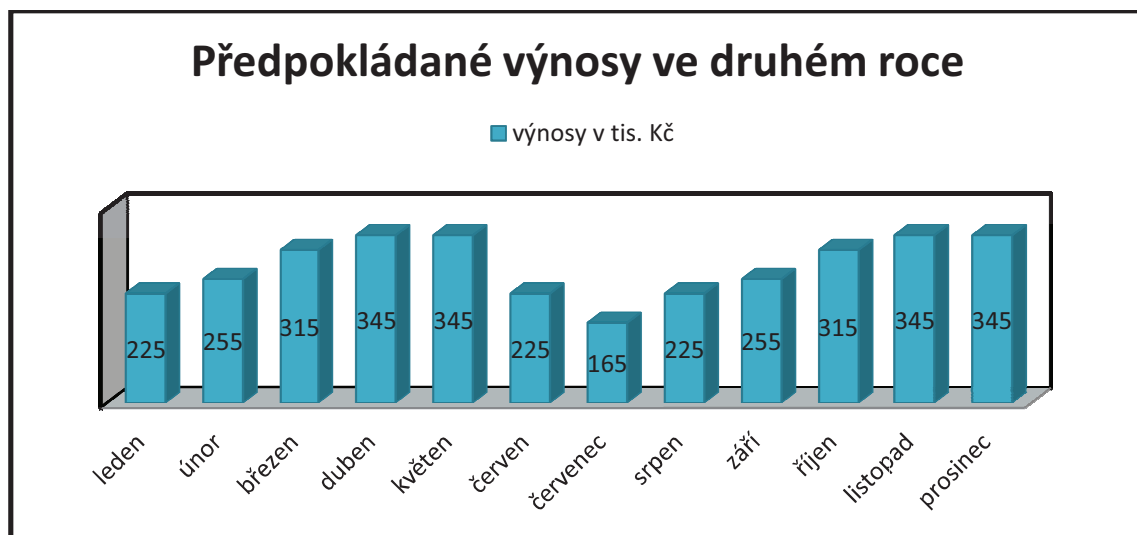
Tabulky znázorňují předpoklad úhrnných výnosů pro 2. a 3. rok podnikání. Zde předpokládám získání dalších 5 stálých klientů v průběhu prvních 5 měsíců a jejich školení podle vzorce z prvního roku. V součtu předpokládám 152 vzdělávacích bloků

Nově vzniknou otevřené semináře, které se budou konat jednou za měsíc v počtu 15 účastníků při ceně 5 000,- Kč na jednoho účastníka.

Tabulka znázorňující předpokládané počty realizovaných seminářů v druhém roce

	leden	únor	břez.	duben	květ.	čer.	čec.	srpen	září	říjen	lis.	pros.
zákazník 1			2	1						2	1	
zákazník 2				2	1						2	1
zákazník 3					2	1						2
zákazník 4						2	1					
zákazník 5	1						2	1				
zákazník 6	2	1						2	1			
zákazník 7		2	1						2	1		
zákazník 8			2	1						2	1	
zákazník 9				2	1						2	1
zákazník 10					2	1						2
zákazník 11	2	1						2	1			
zákazník 12		2	1						2	1		
zákazník 13			2	1						2	1	
zákazník 14				2	1						2	1
zákazník 15					2	1						2
celkem za měsíc	5	6	8	9	9	5	3	5	6	8	9	9

Graf 3: Předpokládané výnosy ve druhém roce



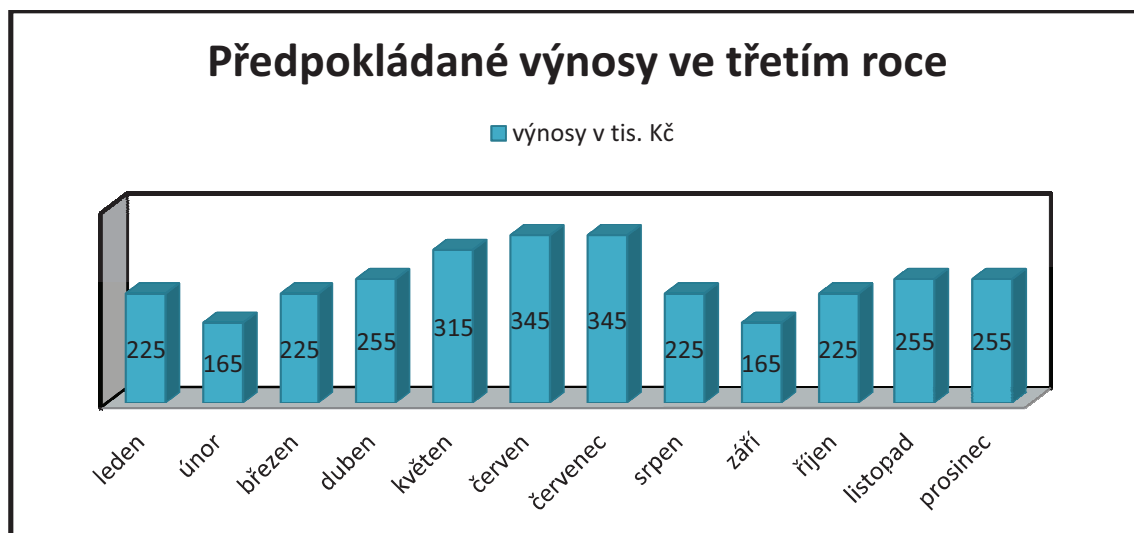
Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy za druhý rok celkem: 3 015 000,- Kč

Tabulka znázorňující předpokládané počty realizovaných seminářů ve třetím roce

	leden	únor	břez.	duben	květ.	čer.	čec.	srpen	září	říjen	lis.	pros.
zákazník 1					2	1						
zákazník 2						2	1					
zákazník 3	1						2	1				
zákazník 4	2	1						2	1			
zákazník 5		2	1						2	1		
zákazník 6			2	1						2	1	
zákazník 7				2	1						2	1
zákazník 8					2	1						2
zákazník 9						2	1					
zákazník 10	1						2	1				
zákazník 11			2	1						2	1	
zákazník 12				2	1						2	1
zákazník 13					2	1						2
zákazník 14						2	1					
zákazník 15	1						2	1				
celkem za měsíc	5	3	5	6	8	9	9	5	3	5	6	6

Graf 4: Předpokládané výnosy ve třetím roce



Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy za třetí rok celkem: 3 000 000,- Kč

Náklady ve druhém a třetím roce budou navýšeny zejména o pronájem kanceláří, který činí 20 000,- Kč měsíčně včetně služeb a plat školitele. Plat interního školitele jsem stanovil na 30 000,- Kč. Externí školitelé budou pracovat na dohodu o provedení práce a budou odměňováni jednorázovou výplatou 20 000,- Kč při předpokladu, že se každý měsíc uskuteční jeden externí seminář. I v druhém a třetím roce budeme předpokládat, že se jednoho bloku zúčastní průměrně 8 lidí. Zároveň jsem zvýšil výplatu pro společníky na 40 000,- Kč na jednoho na měsíc.

Náklady na mzdy

• Čistá mzda – 2 x 24 x 40 000,- + 24 x 30 000,- Kč	2 640 000,- Kč
• Daň (19% ze mzdy)	501 600,- Kč
• Sociální a zdravotní pojištění (34% ze mzdy)	897 600,- Kč
• Výplaty pro externí školitele – 24 x 20 000,- Kč	480 000,- Kč

Náklady spojené se semináři

• materiál pro jednoho účastníka (psací potřeby a prezentace v papírové podobě) – 1216 x 70,- Kč	85 120,- Kč
---	-------------

Náklady na paušál na mobilních telefonech - 3 x 12 x 800,-	28 800,- Kč
--	-------------

Náklady na dopravu – 5,- Kč x 20 km x 152 vzdělávacích bloků	15 200,- Kč
--	-------------

Náklady na pronájem kanceláře - 24 x 20 000,- Kč	480 000,- Kč
--	--------------

Celkem	5 128 320,- Kč
---------------	-----------------------

Předpokládaný výsledek hospodaření za druhý a třetí rok:

Počáteční stav	256 194,- Kč
Předpokládané výnosy 2. roku	3 015 000,- Kč
Předpokládané výnosy 3. roku	3 000 000,- Kč
Náklady obou let	- 5 128 320,- Kč
Výsledek	1 142 874,- Kč

4 Závěr

Cílem práce bylo vytvořit plán pro založení malé, konkurenceschopné společnosti, která bude poskytovat vzdělávací služby na vysoké úrovni. Při sestavování tohoto plánu se ukázaly skutečnosti a souvislosti, které mi pomohly utvořit si ucelenou představu o překážkách, které mohou být s podnikáním spojeny a o tom jak je obejít.

Teoretická část této práce byla zaměřena na vymezení pojmů a popis formy podnikatelského plánu. Vysvětlované pojmy byly zaměřeny především na společnost s ručením omezeným. Forma podnikatelského plánu pak byla popsána jako seznam na sebe navazujících strategií, které zohledňují všechny důležité části podnikatelského plánu.

V analytické situaci jsem se zaměřil na analýzu současného trhu, analýzu konkurence. V této části byly použity SLEPT analýza pro zmapování okolí podniku a SWOT analýza pro identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb plánovaného podniku.

Návrhová část nastínila možnost konkrétního řešení založení a řízení společnosti. Byla provedena riziková analýza, která zohlednila největší rizika a navrhla alternativní strategie pro omezení jejich dopadu. Finanční strategie pak kvantifikovala potenciál podnikatelského záměru vyjádřený v peněžních jednotkách.

Realizace této práce mi pomohla uvědomit si, co všechno může obsahovat založení a řízení společnosti. Dle mého názoru je podnikatelský záměr v této podobě proveditelný a skýtá potenciál do budoucna, jelikož předpoklady hovoří o růstu tohoto odvětví.

5 Seznam literatury

Monografie

- [1] AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] HAGUE, Paul. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [3] JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*. Vydání první. Praha: Computer Press, 2000. xxviii, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [4] KAVAN, Michal. *Marketing je naslouchání trhu*. Praha: Miroslav Háša - PROFESS, [199?]. 112 s. ISBN 80-85253-21-8.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] KORÁB, Vojtěch; MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [7] KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [8] LEVINSON, Jay Conrad. *Guerilla marketing*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-2472-7.
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Vydání první. Brno: Computer press, a.s., 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

Internet

[11] PODNIKATEL.CZ. *Obchodní zákoník*. [online]. [cit. 2011-19-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/cast-prvni-hlava-i/>

[12] LINKEDIN.COM. *Group statistics*. [online]. [cit. 2012-21-03]. Dostupné z: http://www.linkedin.com/groups?groupDashboard=&gid=2328651&trk=anet_people-an-lr-0

[13] TOPVISION.CZ. *Základní informace*. [online]. [cit. 2012-23-03]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/topvision/zakladni-informace/>

[14] TUTOR.CZ. *O společnosti*. [online]. [cit. 2012-23-03]. Dostupné z: <http://www.tutor.cz/o-spolecnosti?ref=auxmenu>

[15] VOX.CZ. *O společnosti*. [online]. [cit. 2012-23-03]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/o-spolecnosti/poslani-a-filosofie/>

6 Seznam obrázků

Obr. 1: Faktory ovlivňující tvorbu cílů	16
Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví	20
Obr. 3: Zamýšlený vývoj společnosti vzhledem k rozložení SBU	32
Obr. 4: Organizační struktura podniku ve druhé fázi	43

7 Seznam grafů

Graf 1: Procentuální zastoupení oborů ve skupině GTD® na linkedin.com	26
Graf 2: Předpokládané výnosy v prvním roce	47
Graf 3: Předpokládané výnosy ve druhém roce	50
Graf 4: Předpokládané výnosy ve třetím roce	50